

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGEMBANGAN
KARIER DENGAN INTENSI *TURNOVER* PADA KARYAWAN PT. X, BATAM.**

Oleh:

Putri Angelika Purada Hutaauruk

802010124

TUGAS AKHIR

**Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Guna Memenuhi Sebagian Dari Persyaratan
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Psikologi**

Program Studi Psikologi



FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA

SALATIGA

2014

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Putri Angelika Purada Hutaauruk
NIM : 80 2010 124
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Psikologi, Universitas Kristen Satya Wacana

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir, judul :

**Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Pengembangan Karier dengan
Intensi Turnover Pada Karyawan PT. X Batam.**

Yang dibimbing oleh :

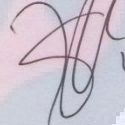
1. Prof. Dr. Sutarto Wijono, MA
2. Jusuf Tj. Purnomo, MA., Psi

Adalah benar-benar karya saya.

Di dalam laporan tugas akhir ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan atau gagasan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau gambar serta simbol yang saya akui seolah-olah sebagai karya saya sendiri tanpa memberikan pengakuan pada penulis atau sumber aslinya

Salatiga, 9 September 2014

Yang memberi pernyataan



Putri Angelika P Hutaauruk

1956

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademis Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW), saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Putri Angelika Purada Hutaauruk
NIM : 80 2010 124
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Psikologi, Universitas Kristen Satya Wacana
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UKSW hak bebas *royalty* non-eksklusif (*non-exclusive royalty free right*) atas karya ilmiah saya berjudul:

**Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Pengembangan Karier dengan
Intensi Turnover Pada Karyawan PT. X Batam.**

Dengan hak bebas *royalty* non-eksklusif ini, UKSW berhak menyimpan, mengalihmedia/mengalihformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data, merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya, selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Salatiga
Pada tanggal : 9 September 2014
Yang Menyatakan

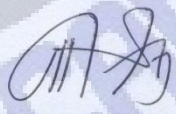
Putri Angelika P Hutaauruk

Mengetahui

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Sutarto Wijono, MA


Jusuf Tj. Purnomo, MA., Psi

LEMBAR PENGESAHAN

**Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Pengembangan Karier
dengan Intensi Turnover Pada Karyawan PT. X Batam.**

Oleh:

Putri Angelika Purada Hutaaruk
80 2010 124

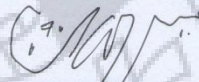
TUGAS AKHIR

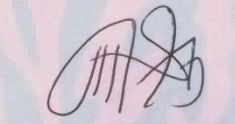
Diajukan kepada Fakultas Psikologi guna memenuhi sebagian dari persyaratan
untuk mencapai gelar Sarjana Psikologi

Disetujui oleh

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Sutarto Wijono, MA.

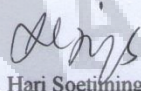

Jusuf Tjahjo P., MA, Psi

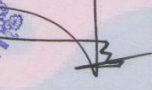
Diketahui Oleh,

Disahkan Oleh,

Kaprodi

Dekan


Dr. Ch. Hari Soetjningsih, M.S.


Prof. Ferdy S. Rondonuwu, Ph.D

Disahkan pada tanggal: 09 September 2014

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA

SALATIGA

2014



PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : PUTRI ANGELIKA PURADA HUTAURUK
NIM : 80.2010.124 Email : angelpurada@gmail.com
Fakultas : PSIKOLOGI Program Studi : Psikologi
Judul tugas akhir : Hubungan antara Persepsi karyawan terhadap
Pengembangan karier dengan Intensi Turnover
pada karyawan PT. X Batam
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Sutarto Wigono, MA
2. Jusuf Bahjo P., MA

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan baik di Universitas Kristen Satya Wacana maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing akademik dan narasumber penelitian.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan disetujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Kristen Satya Wacana.





PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : PUTRI ANGELIKA PURADA HUTAURUK
NIM : 802010124 Email : angelpurada@gmail.com
Fakultas : PSIKOLOGI Program Studi : PSIKOLOGI
Judul tugas akhir : Hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Pengembangan karier dengan Intensi Turnover pada Karyawan PT. X Batam.

Dengan ini saya menyerahkan hak *non-eksklusif** kepada Perpustakaan Universitas – Universitas Kristen Satya Wacana untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kotak yang sesuai):

- ☒ a. Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA
- ☐ b. Saya tidak mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA**

* Hak yang tidak terbatasnya bagi satu pihak saja. Pengajar, peneliti, dan mahasiswa yang menyerahkan hak non-eksklusif kepada Repositori Perpustakaan Universitas saat menguploadkan hasil karya mereka masih memiliki hak copyright atas karya tersebut.

** Karya akan menampilkan halaman judul dan abstrak. Pilihan ini harus dilampiri dengan penjelasan/ alasan tertulis dari pembimbing TA dan diketahui oleh pimpinan fakultas (dekan/kaprodi).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Salatiga, 8 September 2014

PUTRI ANGELIKA PURADA HUTAURUK

Tanda tangan & nama terang mahasiswa

Mengetahui,

Tanda tangan & nama terang pembimbing I

Prof. Dr. Sutarto Wjono, MA

Tanda tangan & nama terang pembimbing II

Jusuf Jahjo P., MA

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER
DENGAN INTENSI *TURNOVER* PADA KARYAWAN PT. X, BATAM.**

Putri Angelika Purada Hutaauruk

Sutarto Wijono

Jusuf Tjahjo Purnomo

Program Studi Psikologi



1956

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
SALATIGA**

2014

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan negatif signifikan antara persepsi karyawan terhadap pengembangan karier dengan intensi *turnover* pada perusahaan. Sebanyak 83 orang diambil sebagai sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik *sampel purposive sampling*. Metode penelitian yang dipakai dalam pengumpulan data dengan metode skala, yaitu skala persepsi pengembangan karier dan skala intensi *turnover*. Teknik analisa data yang dipakai adalah teknik korelasi *product moment*. Dari hasil analisa data diperoleh koefisien korelasi (r) -0.645 ($p < 0.05$) yang berarti ada hubungan negatif signifikan antara persepsi karyawan terhadap pengembangan karier dengan intensi *turnover* pada perusahaan. Hal ini berarti semakin tinggi persepsi karyawan terhadap pengembangan karier akan diikuti oleh rendahnya intensi *turnover*.

Kata Kunci : Pengembangan karier, intensi *turnover*.

ABSTRACT

The aim of this research is to find a significance negative correlational of relationship between employee's perception of career development and turnover intention. There are 83 employee were taken as samples using purposive sampling technique. Research methods used in the data collected by employee's perception of career development scale and turnover intention scale. Analysis of data obtained from the coefficient of correlation was -0.645 ($p < 0.05$), which means there is a significant negative relationship between employee's perception of career development and turnover intention. When the score of employee's perception of career development is high, then will followed by low score of turnover intention.

Keywords: *perception of career development, turnover intention*



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang paling penting untuk menunjang perkembangan suatu perusahaan. Persaingan global SDM yang semakin kuat ini membuat keberadaan perusahaan di era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk lebih mampu memiliki ketahanan dan mampu beradaptasi untuk melakukan perubahan yang lebih maju karena persaingan yang ada. Griffin (2013) dalam penelitiannya menuliskan hampir setengah dari departemen organisasi di Amerika menghadapi kesulitan merekrut dan mempertahankan staf karyawannya. Perusahaan perlu mempunyai strategi untuk mengatasi masalah SDM ini. Namun, ada juga perusahaan yang tidak memiliki strategi untuk masalah ini, sehingga para karyawan merasa terabaikan dan dari situ memicu ketidakpuasan kerja (Wijono, 2013). Pernyataan tersebut sebagai indikasi munculnya risiko terjadinya penurunan kualitas yang dapat mengganggu produktivitas karyawan.

Kurangnya kualitas SDM juga membuat Indonesia berada pada urutan ke 121 dari 180 negara yang ada di dunia berdasarkan hasil statistic *Human Development Report 2013* (hdr.undp.org/en/data, diakses 10 Maret 2014). Steve (2010) mengatakan bahwa perusahaan perlu meningkatkan kualitas dengan memiliki strategi yang dapat meminimalisir niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, karena mengurangi perputaran atau pergantian karyawan yang disebabkan oleh keluarnya karyawan dari perusahaan ke perusahaan lain bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Kesempatan kerja yang lebih baik pada tempat lain, kepuasan kerja rendah, praktik sumber daya manusia yang buruk, peran komitmen lainnya, dan konflik waktu akan memunculkan terjadi keluarnya karyawan dari perusahaan.

Beberapa fenomena di atas menunjukkan adanya indikasi terjadinya *turnover*. Dengan kata lain dapat diartikan tenaga kerja cenderung akan mencari perusahaan lain yang mampu memberikan kesempatan untuk menjalankan fungsinya dengan baik (Toly, 2001). Menurut

Fishbein & Ajzen (dalam Griffin, Hogan & Lambret, 2013) prediktor tunggal dari perilaku seseorang akan terukur dari niatnya (intensi) untuk melakukan perilaku itu.

Pada tanggal 3 April 2013, peneliti melakukan wawancara dengan pihak HRD perusahaan PT. X Batam yang menyampaikan bahwa *turnover* meningkat. Berikut ini data *turnover* karyawan X 3 tahun terakhir:

No.	Level	2010		2011		2012	
		Jml. Karyawan	Turnover	Jml. Karyawan	Turnover	Jml. Karyawan	Turnover
1	Directur	2	-	2	-	2	-
2	Manager	10	1	10	1	10	-
3	Ass. Manager	17	1	18	-	20	-
4	Supervisor	92	11	99	15	102	12
5	Rank & File	304	30	341	25	374	43
6	Total	425	43	470	41	508	55

Sumber: HR Assistant Manager PT. X Batam

Dari data tersebut dapat dilihat angka *turnover* dari tahun 2010 mengalami kenaikan hingga pada tahun 2012. Angka *turnover* karyawan PT. X Batam 3 tahun terakhir yaitu tahun 2010-2012 tergolong cukup tinggi, yaitu berada pada angka 11%. Angka *turnover* yang terjadi disalah satu pabrik alkohol terbesar ini cukup mengundang perhatian bagi perusahaan. Padahal perusahaan tersebut memiliki nama yang besar dan citra perusahaan yang tergolong baik. Sementara itu, sebagai salah satu perusahaan swasta, perusahaan ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka *turnover* yang rendah dengan cara menciptakan berbagai macam program - program yang menarik sehingga dapat mendukung kebutuhan karyawan (Rizky, 2010).

Intensi *turnover* perlu diteliti dan harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan. Intensi tersebut akan berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Griffin, Hogan & Lambret, 2013).

Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan, akan berdampak pada semakin banyaknya timbul berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah di investasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi & Indriantoro, dalam Toly 2001). Ada kalanya pergantian karyawan karena *turnover* memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Terutama untuk karyawan yang memiliki kinerja yang rendah. Namun sebagian besar justru berdampak negatif terhadap perusahaan, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang yang ada didalam suatu perusahaan (Robbins, 2003). Sayangnya, menurut sumber dari PT X Batam, *turnover* yang terjadi lebih banyak membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya rekrutmen tadi. Dengan kata lain penting bagi perusahaan untuk melakukan upaya upaya agar angka *turnover* tidak semakin tinggi.

Sementara itu, Aamodt (2007) dalam penelitiannya mengungkapkan dampak negatif dan kerugian yang muncul akibat *turnover* tercatat bahwa sektor industri di Amerika Serikat pada dasarnya mengalami kerugian sebanyak 1.5 jam waktu dari gaji yang mereka keluarkan untuk karyawan. Jika diperhitungkan seharusnya perusahaan hanya perlu mengeluarkan \$40.000 untuk menggaji karyawannya, namun faktanya perusahaan justru harus mengeluarkan \$60.000 untuk merekrut karyawan baru. Pada setiap tahunnya ada sekitar 16.8 % karyawan yang melakukan *turnover*. Sedangkan untuk kasus di Indonesia, Setiawan (2010) dalam penelitiannya menyatakan fenomena intensi *turnover* disadari benar oleh akademisi maupun praktisi dan setiap tahunnya ada sekitar 10-12% karyawan yang melakukan *turnover*.

Kraemer (2000) dalam penelitian menemukan bahwa terdapat berbagai faktor yang hal yang memengaruhi keinginan berpindah, salah satunya adalah peluang pengembangan karier. Pekerjaan yang tidak jelas, monoton dan kurang mendapat peluang untuk berkembang cenderung mengarahkan karyawan pada keinginan untuk berhenti (intensi *turnover*).

Dalam wawancara peneliti dengan *staff* HRD PT X Batam pada tanggal 3 April 2013, narasumber mengatakan karyawan yang melakukan *turnover* memiliki pandangan bahwa karier mereka masih banyak di pekerjaan lain jika dalam periode kerja lebih dari setahun karyawan tidak mengalami kenaikan karier dan karyawan muda pun cenderung tidak sabar dengan proses karier mereka. Sumber lain juga menambahkan bahwa memang tidak ada ketentuan dalam masa kerja tertentu kemudian naik jenjang jabatan, melainkan kenaikan tingkat menunggu ada kebutuhan posisi yang kosong.

Pada suatu kesempatan, Mobley (1986) menyatakan bahwa perusahaan dengan angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini terutama harus didukung oleh kemampuan perusahaan dalam memahami aspek psikologis yang mendasari karyawan melakukan pekerjaan. Salah satunya dengan memberikan kesempatan bagi tiap karyawan untuk dapat mengembangkan karier yang baik (Ginting, 2003).

Pentingnya pengembangan karier adalah pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Karena pekerjaan yang sifatnya rutinitas dan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, suatu saat akan membuat karyawan menjadi tertinggal dan mungkin tidak sanggup mengikuti perubahan dan *turnover*. Hasil penelitian Agustina (2013) menghasilkan temuan bahwa alasan karyawan umumnya berhenti karena dipengaruhi oleh persepsi karyawan mengenai pengembangan kariernya, didasari pada pengembangan karier yang dipersepsikan karyawan kurang jelas dan tidak sesuai dengan keinginannya untuk mengembangkan karier mereka. Beberapa fakta menunjukkan sebagian perusahaan kehilangan sumber daya manusia yang sangat berpotensi untuk mengembangkan dan memberi kemajuan perusahaan. Hal ini dikarenakan ketidakjelasan arah dan proses pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan, padahal salah satu kebutuhan yang dimiliki oleh individu adalah mengaktualisasikan diri.

Setiap karyawan perlu untuk mempertimbangkan hal dalam memilih pekerjaan atau menentukan arah karier mereka. Davis & Wether (1996) mengatakan bahwa salah satu dari peran suatu organisasi atau perusahaan adalah memastikan minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi atau perusahaan khususnya karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensi secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah, pimpinan (majikan) perusahaan memiliki satu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan semua karyawan satu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensi mereka serta mengembangkan karier yang berhasil.

Hasibuan (2006) mengatakan setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya. Beberapa perusahaan telah membuat program pengembangan karier namun beberapa diantaranya tidak diterima secara positif oleh karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Meija (2001) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi yang gagal menyediakan pengembangan dan pelatihan untuk mobilitas vertikal akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian, yang merasa frustrasi karena tidak adanya peluang promosi dan akhirnya melakukan perilaku *turnover* (keluar dari perusahaan) untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pengembangan bagi kemajuan karier mereka.

Menurut Tser *et al* (2004), usaha pengembangan karier yang didambakan tiap karyawan tergantung bagaimana karyawan tersebut menanggapi dan mengamatinya, atau dengan kata lain adalah bagaimana mereka mempersepsikannya. Sistem pengembangan karier harus sesuai dengan kebutuhan individu di dalam organisasi, karena setiap orang berbeda kebutuhan, tahapan karier, tingkat hirarki dan banyak hal lainnya, maka manajemen perencanaan karier harus cukup luas untuk dapat memenuhi kebutuhan individu bervariasi.

Hasil penelitian dari Tser *et al* (2004) yang dilakukan kepada 367 personil R&D dari Hsinchu Science-based Industrial Park-Taiwan utara menyatakan bahwa para partisipan sangat memiliki kebutuhan karier yang beraneka ragam dan itu tergantung pada tahapan karier mana yang sudah mereka capai, dan semakin besar kesenjangan yang terjadi antara harapan perkembangan karier dan kebutuhan mereka maka akan semakin besar pula intensi *turnover* yang akan terjadi.

Sebuah analisis yang dilakukan oleh Watson Wyatt Worldwide (dalam Steve *et al*, 2010) menyingkap ketidakharmonisan antara perusahaan dan pegawai. Para pakar SDM di 262 perusahaan besar menyatakan bahwa apa yang para karyawan pikirkan itu penting. Pendapat-pendapat tersebut dibandingkan dengan jawaban dari 1.100 pegawai terbaik dalam perusahaan yang sama, hasil yang didapat adalah pekerja terbaik meninggalkan perusahaan demi mendapatkan kesempatan karier dan promosi yang lebih baik, ditunjukkan dengan persentase pada angka 33%.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Porter & Steers (Mobley, 1986) yang menunjukkan bahwa kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Perbedaan karakteristik individual dan pengalaman hidup menyebabkan perbedaan persepsi pada masing-masing individu berbeda. Berikutnya, Rhoades *et al*. (2001) membuktikan bahwa dukungan organisasi dalam pengembangan diri dan sikap afektif karyawan berpengaruh dalam pembentukan intensi untuk *turnover*. Lebih lanjut Thewinarti (2004), menjelaskan jika karyawan memiliki persepsi positif tentang pengembangan karier mereka dalam organisasi, akan menghindari segala bentuk sikap dan perilaku yang akan menghambat pencapaian tujuan organisasi seperti pemogokan, ketidakhadiran dan *turnover*. Sebaliknya jika karyawan yang mempunyai persepsi negatif tentang pengembangan karier akan cenderung memiliki sikap dan perilaku yang dapat

menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi, seperti pemogokan, absen, bahkan keluar dari perusahaan.

Oleh karena itu pada perusahaan saat ini, pengembangan dan perencanaan sumber daya manusia haruslah menjadi fenomena yang penting untuk diperhatikan. Robert J. Eaton seorang Chief Executive Officer Chrysler Corporation mengatakan “*the only way we can beat the competition is with people*“, pernyataan ini menggambarkan bahwa peran karyawan sebagai sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja (Wardana, 2008)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Meiyanto & Agustina (2013) menunjukkan adanya pengaruh negatif antara persepsi pengembangan karir terhadap intensi turnover. Artinya semakin positif persepsi karyawan terhadap pengembangan karir maka akan semakin kecil niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Demikian juga sebaliknya.

Mathew & Zajac (1990) mengungkapkan bahwa karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karir dalam perusahaan cenderung lebih termotivasi tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari ungkapan diatas peneliti beranggapan penting bagi karyawan untuk memahami makna pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan tidak hanya berpandangan sempit yaitu hanya untuk kepentingan dan kesenangan diri sendiri dan tidak mengarah pada kemajuan perusahaan, sehingga kedua hal itu dapat berjalan dengan seimbang.

Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Anjasari (1997) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara variable persepsi karyawan terhadap pengembangan karir dengan intensi *turnover*. Danang (2006) dalam penelitiannya mengatakan bahwa karyawan tidak terlalu memperdulikan bagaimana pengembangan karir yang diberi perusahaan pada karyawan karena karyawan cemas kalau kalau akan sulit untuk mendapatkan tempat kerja lain bila ia memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Davis &

Wether (1996) juga mengungkapkan terdapat juga kecenderungan karyawan yang tidak terlalu memikirkan laju berkembangnya karier mereka. Hal ini erat kaitannya dengan karakteristik masing masing individu, mereka merasa puas dan sudah nyaman dan tak ingin ambil rutinitas dan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga ada keraguan dikehidupan karyawan akan rasa tidak mampu mengerjakannya.

Dengan kata lain hasil penelitian yang ada masih memunculkan pro dan kontra dan berbagai perbedaan dari tempat penelitian dan subjek penelitian, maka peneliti masih beranggapan bahwa meneliti tentang hubungan antara persepsi pengembangan karier dengan fenomena *turnover* tetap memungkinkan. Peneliti juga ingin melihat apakah teori dan hasil penelitian sebelumnya tetap relevan jika di teliti PT X Batam. Hasil penelitian ini ditujukan untuk memahami cara-cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan upaya pengembangan karier untuk menurunkan tingkat intensi *turnover* karyawan. Berdasarkan latar belakang diatas peneliti ingin melihat dan mengetahui apakah ada hubungan negatif antara persepi terhadap pengembangan karier dengan intensi *turnover* pada karyawan PT. X Batam.

Intensi *Turnover*

Intensi adalah komponen dalam diri individu yang mengacu pada keinginan untuk melakukan tingkah laku tertentu, yaitu hal hal yang diasumsikan dapat menangkap faktor - faktor yang memotivasi dan yang berdampak kuat pada tingkah laku (Fishbein & Ajzen, 1975). Intensi dapat menunjukkan seberapa besar kemauan seseorang untuk berusaha melakukan suatu tingkah laku tertentu.

Turnover pada dasarnya diartikan sebagai ukuran dimana pegawai melakukan perpindahan keluar dari perusahaan (Mokaya, 2008). Lebih lanjut Mobley (1986) memberikan batasan pengertian pada *turnover* atau pergantian karyawan sebagai berhentinya

individu sebagai anggota suatu organisasi/perusahaan yang bersangkutan berdasarkan keinginan sendiri.

Pernyataan Yan & Liping, (2010) yang menjelaskan bahwa intensi adalah persepsi yang kuat sebelum seseorang meninggalkan pekerjaannya, dan juga merupakan pengertian dari meninggalkan sebuah organisasi atau penukaran jabatan yang dipengaruhi individu atau pekerjaan atau organisasi, dan kemudian karyawan akan memiliki skema pemisah dalam pikiran mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

Mobley (1986) menyatakan bahwa intensi *turnover* terdiri atas 3 aspek, yaitu:

- a. Berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri (*thinking of quitting*). Karyawan memiliki beberapa pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya pada perusahaan dan menarik diri dari perusahaan.
- b. Intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*). Karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja.
- c. Intensi untuk keluar atau mengundurkan diri (*intention to quit*). Karyawan mulai menunjukkan perilaku tertentu yang menunjukkan keinginannya untuk keluar dari perusahaan.

Kraemer (2000) mengatakan ada beberapa faktor yang memengaruhi keinginan (intensi) berpindah karyawan yaitu:

- a. Komitmen Organisasi: seorang karyawan yang punya komitmen terhadap organisasi akan memengaruhinya secara kuat untuk tetap bertahan di perusahaannya.

- b. Peluang Pengembangan Karier: Dalam hal ini bagaimana seseorang melihat masa depannya di perusahaan. Karyawan akan bertahan bila peluang pendidikan dan karir di berikan oleh perusahaan.
- c. Kepuasan kerja: seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan, namun juga berlaku sebaliknya.
- d. Stres kerja: jika karyawan mengalami stress tinggi, maka cenderung akan meninggalkan perusahaan. Begitu juga sebaliknya.
- e. Keadilan: perlakuan secara adil bagi seluruh karyawan akan meneguhkan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan dan akan tetap bertahan.

Persepsi Terhadap Pengembangan Karier

Robbins (2003) mengemukakan bahwa persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indra mereka agar memberikan makna.

Noe *et al.* (2002) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses pada saat karyawan mengalami kemajuan melalui serangkaian tingkatan-tingkatan yang mana masing-masing tingkatan dikarakteristikan dengan sejumlah perbedaan yaitu jenis tugas yang semakin berkembang, aktivitas yang berbeda dan hubungan yang berbeda. Hal ini berarti bahwa karyawan akan mendapat tanggung jawab, wewenang dan jenis-jenis tugas yang semakin besar.

Lebih lanjut Dessler (2013, h.350) juga mengatakan pengembangan karier adalah suatu praktek yang dapat meninggikan kepuasan karir dari karyawan dan juga untuk meningkatkan ke efektifitasan organisasi, "*career development practice have been shown to enhance the career satisfaction of employee and to improve organizational effectiveness*".

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja secara terus menerus dimana karyawan

dapat memahami dan mengembangkan minat dan bakat kariernya dan menggunakannya dengan lebih efektif, melalui serangkaian tingkatan–tingkatan yang tugas yang semakin berkembang, aktivitas yang berbeda dan hubungan yang berbeda untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan kebutuhan perusahaan.

Persepsi pengembangan karier karyawan adalah bagaimana karyawan memberi penilaian individu yang bersifat pribadi dalam melakukan peningkatan kemampuan dan keahlian dalam menunjang kariernya dan bagaimana perusahaan menyediakan sarana untuk memfasilitasinya (Bernardine & Russel, 1998).

Menurut Davis & Werther (1996), persepsi pengembangan karir mengacu pada cara seseorang memandang dan menilai karir mereka. Individu yang mempunyai persepsi karir berarti memiliki penilaian yang baik atas pencapaian karir mereka selama ini. Ginting (2003, h. 10) pada penelitian mengungkapkan bahwa efektivitas pengembangan karier karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap interaksi antara nilai-nilai, harapan, dan kebutuhan mereka yang dibentuk melalui pengalaman kerja dalam perusahaan melalui bermacam-macam peralihan dan pengembangan yang dialami karyawan dalam perusahaan dan bagaimana karyawan memandang perusahaan sebagai wadah formal yang member pekerjaan kepada mereka yang berkarir dalam perusahaan.

Berdasarkan konsep tersebut maka persepsi terhadap pengembangan karir dapat diartikan sebagai penilaian individu yang bersifat pribadi (individual) mengenai usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan/ketrampilannya yang berguna untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas jabatannya sekaligus memperluas kesempatan untuk meraih posisi atau bentuk keuntungan lainnya yang lebih baik dari yang dimiliki saat ini.

Untuk dapat mempersepsikan pengembangan karier seseorang harus melihat aspek aspek dalam pengembangan karier. Menurut Davis & Werther (1996) ada lima aspek dari pengembangan karir yaitu:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud jika kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara langsung dikalangan karyawan.

b. Kepedulian atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan kesempatan untuk dipertimbangkan untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Minat untuk dipromosikan

Berbagai faktor tersebut dapat berakibat terhadap besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya dan dapat juga membatasi keinginan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

e. Kepuasan karir

Seseorang bisa puas karna mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan sia-sia.

METODE

PARTISIPAN

Adapun jenis sampling non-probabilitasnya adalah *purposive sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah 500 karyawan, sedangkan sampel yg diambil adalah 83 karyawan. Teknik ini dipakai penulis karena tidak semua sampel akan dijadikan subjek penelitian, akan tetapi sampel penelitian harus memenuhi karakteristik berikut:

- a. Karyawan yang sudah bekerja untuk masa kerja minimal 1 tahun. Hal tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun telah dapat mempersepsikan pengembangan karir yang diperoleh dari perusahaan tempat ia bekerja saat ini (Parson dkk, 1985 dalam Wismayasari).
- b. Sampel berusia 25-44 tahun, pembatasan usia ini sesuai dengan tahap perkembangan Super (1976) yang mengatakan usia tersebut merupakan tahap karier seseorang untuk bereksplorasi dan individu berusaha memajukan karier dan mencapai posisi yang statusnya lebih tinggi.
- c. Berlatar belakang pendidikan minimal D3, didasarkan atas pertimbangan tingkat pendidikan karyawan mempunyai hubungan yang erat dengan tingkat pindah kerja. Karyawan dengan pendidikan lebih baik memiliki tingkat pindah kerja yang lebih tinggi dibanding karyawan dengan pendidikan kurang (Toly, 2001)

INSTRUMEN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua skala, yaitu skala persepsi pengembangan karier dan intensi *turnover*. Skala persepsi pengembangan karier peneliti susun menggunakan 5 aspek persepsi pengembangan karier dari Davis & Werther (1996), yaitu perlakuan adil dalam

berkarier, kepedulian langsung dari atasan, informasi tentang berbagai peluang, minat untuk dipromosikan dan kepuasan karier. Sedangkan skala intensi *turnover* peneliti susun berdasarkan 3 aspek intensi *turnover* menurut Mobley (1986), yaitu berpikir untuk mengundurkan diri, intensi untuk mencari pekerjaan lain, intensi untuk keluar atau mengundurkan diri. Kedua skala ini dikelompokkan menjadi item *favorable* dan *unfavorable*.

HASIL SELEKSI AITEM DAN RELIABILITAS

Persepsi Pengembangan Karier

Berdasarkan seleksi aitem pada skala persepsi pengembangan karier didapat 29 aitem yang digunakan dalam pengolahan data. Skala ini memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,902.

Intensi *Turnover*

Berdasarkan seleksi aitem pada skala intensi *turnover*, didapat 21 aitem yang digunakan dalam pengolahan data. Skala ini memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,905.

HASIL ANALISIS DESKRIPTIF

Uji Normalitas

Hasil analisis deskriptif persepsi pengembangan karier dapat dilihat pada table berikut:

No	Interval	Kategori	Frekuensi	%	Mean	SD
1	$98.6 \leq x \leq 116$	Sangat Tinggi	2	2.42%	82.07	0,965
2	$81.2 \leq x \leq 98.6$	Tinggi	42	50.60%		
3	$63.8 \leq x \leq 81.2$	Sedang	36	43,37%		
4	$46.4 \leq x \leq 63.8$	Rendah	3	3,61%		
5	$29 \leq x \leq 46.4$	Sangat Rendah	0	0%		

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat data dengan kategori sangat rendah (0%), rendah (3,61%), sedang (43,37%), tinggi (50.60%), dan sangat tinggi sebesar (2.42%). Rata-rata atau mean yang diperoleh yakni sebesar 82.07 dan standart deviasi yang ada yakni sebesar 0.965. Hal ini berarti persepsi pengembangan karier yang terdapat pada karyawan sangat beragam, dan bisa dikategorikan secara umum para karyawan memiliki persepsi pengembangan karier dalam kategori tinggi.

Sedangkan untuk hasil analisis deskriptif intensi *turnover* dapat dilihat pada table berikut:

No	Interval	Kategori	Frekuensi	%	Mean	SD
1	$71.4 \leq x \leq 84$	Sangat Tinggi	0	0%	44.58	0.813
2	$58.8 \leq x \leq 71.4$	Tinggi	4	4.82%		
3	$46.2 \leq x \leq 58.8$	Sedang	28	33.73%		
4	$33.6 \leq x \leq 46.2$	Rendah	43	51.81%		
5	$21 \leq x \leq 33.6$	Sangat Rendah	8	9.64%		

Bila meninjau data tersebut didapatkan data dengan sangat rendah (9.64%), rendah (51.81%), sedang (33.73%), tinggi (4.82%), dan sangat tinggi sebesar (0%). Rata-rata yang diperoleh yakni sebesar 44.58 dan standart deviasi yang ada sebesar 0.813. Data tersebut juga menunjukkan bahwa rata-rata karyawan memiliki intensi *turnover* dengan kategori rendah.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Total Persepsi Pengembangan Karier	Total Intensi Turnover
Uji	N	83	83
	Normal Parameters ^{a,b}	Mean 82.0723 Std. Deviation 9.65980	44.5783 8.13472
	Most Extreme Differences	Absolute .057 Positive .057 Negative -.053	.064 .064 -.062
	Kolmogorov-Smirnov Z	.521	.587
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.949	.881
	a. Test distribution is Normal.		

normalitas

menggunakan *Kolmogrov-Smirnov* yang terdapat pada program SPSS 21.0. Data dikatakan normal bila memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5% ($p > 0,05$).

Berdasarkan uji normalitas dengan bantuan program SPSS, maka didapatkan nilai signifikansi persepsi pengembangan karier sebesar $p = 0,949$ ($p > 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebaran data untuk persepsi pengembangan karier memiliki sebaran data yang berdistribusi normal. Sedangkan untuk nilai signifikansi intensi *turnover*, setelah dilakukan uji normalitas dengan bantuan SPSS 21.0, maka didapatkan hasil sebesar $p = 0,881$ ($p > 0,05$). Karena nilai signifikansi yang didapat baik persepsi pengembangan karier dan intensi turnover lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$), maka dapat disimpulkan data yang ada baik

persepsi pengembangan karier dan intensi turnover memiliki sebaran data yang berdistribusi normal.

Uji Linearitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dua variabel yang sudah ditetapkan, dalam hal ini satu variabel independen, dan satu variabel dependen memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Data yang didapat baru dapat dikatakan linear apabila memiliki taraf signifikansi untuk linearitas lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$). Untuk uji linearitas dalam penelitian ini akan dibantu dengan program SPSS 17.0 Hasil uji linearitas dapat dilihat dalam table berikut:

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
IntTo PgKarir	(Combined)		4010.146	30	133.672	4.909	.000
	Between	Linearity	2258.957	1	2258.957	82.950	.000
	* Groups	Deviation from	1751.189	29	60.386	2.217	.006
	Within Groups		1416.095	52	27.233		
	Total		5426.241	82			

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hubungan persepsi pengembangan karier dan intensi turnover adalah linear, karena memiliki nilai F beda sebesar 2.217 dengan signifikansi 0.006 ($p < 0,05$) (Priyanto, 2010). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa hubungan antara persepsi pengembangan karier dan intensi turnover menunjukkan garis sejajar atau linear.

HASIL ANALISIS DATA

Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi *product moment-Pearson* dengan bantuan SPSS 17.0 didapatkan hubungan sebesar -0,645 dan $p < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara persepsi pengembangan karier dengan intensi turnover pada karyawan PT. X Batam. Hasil analisis data dapat dilihat dalam tabel berikut:

Correlations

		TotalPersepsiPengembanganKarier	TotalIntensiTurnover
TotalPersepsiPengembanganKarier	Pearson Correlation	1	-.645**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	83	83
TotalIntensiTurnover	Pearson Correlation	-.645**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

PEMBAHASAN

Dari perhitungan uji korelasi antara variabel persepsi pengembangan karier dengan intensitas *turnover* didapatkan hubungan negatif yang signifikan antara kedua variabel tersebut dengan besar korelasi $r = -0,645$ ($p < 0.05$). Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap pengembangan karier maka semakin rendah intensitas *turnover* yang dimiliki, begitu pula sebaliknya. Dengan begitu persepsi karyawan terhadap pengembangan karier mempunyai peran terhadap munculnya intensitas *turnover*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel X (persepsi pengembangan karier) dan Y (intensitas *turnover*) memiliki hubungan negatif dan signifikan yang dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan.

Pertama, setiap karyawan menganggap bahwa perusahaan telah memberi peluang yang sama bagi karyawan untuk mengembangkan karier secara jelas. Oleh sebab itu mereka merasakan bahwa persepsi terhadap pengembangan karier positif dan persepsi positif tersebut dapat mengurangi adanya keinginan pindah atau keluar dari perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Flippo (2005) bahwa pengembangan karier yang jelas dirasa oleh karyawan dapat membuat karyawan memiliki ikatan yang lebih kuat dengan pekerjaannya. Perusahaan yang tidak mempunyai sistem pengembangan karier yang jelas bagi karyawannya akan menimbulkan rasa ketidakpastian karena karyawan menjadi tidak mempunyai arahan atau pegangan untuk merencanakan kariernya di perusahaan tersebut.. Persepsi pengembangan karier yang dirasakan jelas juga memberikan harapan bagi karyawan untuk terus berupaya memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan, dan karyawan menjadi

lebih puas dengan pekerjaan sehingga meminimalisir keinginan untuk berpindah perusahaan lain (Khatibi, 2009).

Kedua, peluang dan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karier menimbulkan minat karyawan untuk terus berjuang meraih posisi lebih tinggi dan bertahan pada perusahaan sehingga membuat karyawan menjadi lebih dapat mengikuti perubahan yang terjadi dan dapat mengurangi terjadinya keinginan berpindah. Oleh karena itu karyawan lebih senang jika mendapatkan peluang mengembangkan karier di perusahaan (Davis & Werther, 1996). Hal ini didukung oleh Thewinarti (2004) yang dalam penelitiannya menjelaskan jika karyawan memiliki persepsi positif tentang pengembangan karier mereka, serta mendapat peluang promosi dalam organisasi, maka hal ini akan menghindari segala bentuk sikap dan perilaku yang akan menghambat pencapaian tujuan organisasi seperti *turnover*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap pengembangan karier mampu memberikan pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tinggal lebih lama dalam perusahaan tersebut atau tidak (intensi *turnover*). Dari hasil korelasi antara aspek-aspek persepsi pengembangan karier dengan intensi *turnover* maka variabel persepsi pengembangan karier memberikan sumbangan efektif total sebesar 41.6%. Aspek perlakuan yang adil dalam berkarier memberikan kontribusi paling besar terhadap intensi *turnover* yaitu sumbangan efektif sebesar 20,96%.

Untuk itu secara umum perusahaan perlu menyediakan kuantitas dan kualitas pengembangan karier yang relevan memberi kesempatan karyawan untuk berkembang dalam karier (Lounsbury, 2009) dan sebagai bentuk respek terhadap adanya pengembangan karier yang jelas, karyawan akan berafirmasi positif terhadap perusahaan dan mengembangkan keinginan untuk tinggal lebih lama karena mencakup kebutuhan dan ambisi mereka dalam bekerja (Tan, 2008).

Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nathalia (2010), Gibson (2004) & Agustina (2013) dimana persepsi karyawan terhadap pengembangan karier berkorelasi negative dengan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (intensi *turnover*).

Namun karyawan yang memiliki persepsi negative terhadap pengembangan karier cenderung mudah merasa tidak sesuai dengan pekerjaannya yang mengakibatkan adanya keinginan untuk keluar (Gibson, 2004). Sebaliknya justru hasil penelitian ini menolak hasil penelitian dari Danang(2006) & Anjasari (1997), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara variable persepsi karyawan terhadap pengembangan karier dengan intensi *turnover*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian yang telah disampaikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Ada hubungan negatif yang signifikan antara variabel persepsi karyawan terhadap pengembangan karier dengan variabel intensi *turnover* pada karyawan. Ini berarti semakin positif persepsi karyawan terhadap pengembangan karier maka akan semakin rendah intensi *turnover*.

KETERBATASAN DAN KELEBIHAN PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan subjek yang terbatas yaitu 83 karyawan, sehingga hasilnya belum dapat di generalisasikan pada kelompok yang lebih besar. Penelitian selanjutnya bisa meratakan jumlah subjek di kategori usia dan pemerataan jumlah subjek pada setiap divisi dan posisi jabatan, agar terlihat dinamika yang lebih jelas dan mengetahui factor lain apa yang menjadi penyebab terjadinya intensi *turnover* pada perusahaan ini. Menurut peneliti hasil penelitian dengan menggunakan variable keinginan berpindah (*turnover intention*) merupakan topik yang cukup baik dan bermanfaat bagi perusahaan, yang berarti melalui hasil

penelitian ini perusahaan dapat melakukan intervensi untuk mencegah perilaku *turnover* itu sendiri.

IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka peneliti mengajukan saran kepada beberapa pihak, sebagai berikut:

1. Perusahaan

Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan keadaan kondisi iklim organisasi. Beberapa hal yang dapat disarankan, yakni:

- a. Memberi kesempatan kepada para karyawan untuk membuat perencanaan karier dan mengembangkan karier mereka agar meminimalisir terjadinya intensi *turnover*. Kegiatan yang dapat disusun seperti mengadakan pertemuan – pertemuan dan atau diskusi 6 bulan sekali.
- b. Memberi kesempatan yang sama rata bagi tiap karyawan untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan pengembangan karier, baik berupa informasi tentang jalur karier, training yang harus diikuti, keterampilan yang dibutuhkan serta komunikasi yang efektif dengan karyawan sehingga karyawan merasakan peluang yang sama untuk berkompetisi dalam mencapai kenaikan jabatan yang dapat mempertahankan serta terciptanya kepuasan kerja sehingga menurunkan angka intensi *turnover*.

2. Karyawan

- a. Setiap karyawan agar meningkatkan kontribusinya dan berperan lebih aktif lagi dalam merencanakan karir pribadinya dan pengembangan kariernya, seperti konsultasi dengan atasan atau mengusulkan kepada atasan tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan karier mereka untuk mengurangi intensi *turnover*.

Hal ini diharapkan usaha pengembangan karier yang disediakan dapat dilalui dengan baik, karena telah diupayakan sebaik mungkin agar sesuai dengan tujuan awal karir masing masing individu sehingga karyawan bertahan dan semakin mennghidupi pekerjaannya.

- b. Para karyawan dapat menyampaikan pendapat, pikiran dan keinginannya kepada pihak perusahaan dengan cara pertemuan rutin yang dibuat seefektif mungkin, sehingga bukan hanya antar para karyawan dapat tercipta kehidupan sosial yang baik, namun dalam satu perusahaan juga tercipta hal yang sama, yakni kerjasama yang saling menguntungkan. Dengan begitu intensi karyawan untuk melakukan turnover diminimalisir dengan baik.

3. Peneliti selanjutnya

- a. Agar dapat memanfaatkan secara maksimal hasil penelitian yang ada dan dapat meningkatkan kualitas penelitian, khususnya yang berhubungan dengan variabel persepsi karyawan terhadap pengembangan karier dengan intensi *turnover*. Hal tersebut dapat dilaksanakan seperti mencari iklim organisasi yang berbeda dari penellitian sebelumnya, menambah jumlah subjek, dan mengontrol dengan ketat variabel lain yang dapat mengganggu hasil penelitian.
- b. Diharapkan para peneliti selanjutnya untuk dapat meneruskan hasil penelitian serta memperluas kasanah penelitian yang sudah ada. Sebagai contoh, para peneliti dapat menambah dan mengaitkan hasil penelitian yang ada dengan variabel lainnya sesuai dengan fenomena yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2007). *Industrial organizational psychology: An applied approach fifth edition*. USA: Thomson Wadsworth.
- Agustina, M. S., Meiyanto S. IJK. (2013). Pengaruh Persepsi Pengembangan Karir dan *Job Characteristic* terhadap *turnover intention* pada Karyawan Terindikasi Hobo Syndrome. Magister Profesi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada. (*Unpublished Master's Thesis: Universitas Gadjah Mada*)
- Anggraini, D. (2010). Perception of Career Development observed from Conflict of Dual Roles and Social Support on Female Employee. (*Unpublished Master's Thesis: Universitas Gadjah Mada*)
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2005) *A hand book of Employee Reward Management and Practice (1st Ed)*. London: Kogan Page Limited
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (1998). *Human Resource Management: An Experimental Approach International Edition*. New York City: Mc Graw Hill Book Company, Inc.
- Cascio, W. F. (1987). *Applied Psychology in Personal Management* (3rd.ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Chaplin, J.P., (2006). Kamus Lengkap Psikologi (terjemahan). Jakarta : Rajawali Pers
- Croteau, D. J. & Wolk, H.G. (2010). Defining advancement career paths and succession plans: Critical human capital retention strategies for high performing advancement divisions. *International journal of Educational Advancement*, 10, 59-70.
- Davis, K., William, B., and Werther, Jr. (1996). *Human Resource and Personnel Management*. London: Mc.Graw-Hill Book, CO
- Danang. (2006). Persepsi terhadap program pengembangan karier terhadap komitmen karyawan. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Jogjakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Dessler, G. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Jakarta. PT Prehallindo.
- Fishbein, M., and Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory Research*. Massachusetts; Addison Wesley Publishing Co.
- Flippo, E. B. (1991). *Manajemen Personalia*. Jilid 1. Edisi Keenam. Alih bahasa: Moh. Masud, S.H., MA. Jakarta: Erlangga.
- Ginting, E. (2003). Hubungan Persepsi Terhadap Program Pengembangan Karier dengan Kompetisi Kerja. Digitized by USU Digital Library. Medan. Universitas Sumatera Utara.

- Gibson, D.E. (2004). Role models in career development: New direction for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.
- Gray, R.D. (2000). *Exit Interviews and Employee Turnover*. Retrieved from www.insightlink.com/articles/html
- Griffin, L. M., Hogan, L. N., & Lambert, G. E. (2013). Career Stage Theory and Turnover Intent Among Correctional Officer. International Association for Correctional and Forensic Psychology. *Journal of Criminal Justice and Behavior*, 20, 1-16.
- Kraemer, F. W. (2000). Employee Turnover: The Role of Cultural Mismatching. Retrieved from www.selfmgmt.com/docs/retention_cultural_matching.doc
- Mathew, J. and Zajac, D. (1990). "A review of meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108: 171-94.
- Meija, and Luis, R. (2001). *Managing Human Resource*. Edisi tiga. New York: Prentice Hall
- Mobley, W.H. (1986). *Pergantian Karyawan : Sebab Akibat Dan Pengendaliannya* (terjemahan Nurul Iman) Jakarta: Gramedia.
- Mokaya, Samuel O., Kittony, & Luke L. (2008). Factors that influence Labour Turnover of Aircraft Maintenance Engineers in Kenya: A case of Kenya Airways. *Paper Presented at Makerere University Business School International Management and Conference*.
- Noe, R. A. (2002). *Employee training and development* (2nd ed). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Priyanto, D. (2010). Teknik mudah dan cepat melakukan analisis data penelitian dengan SPSS dan Tanya jawab ujian pendadaran. Edisi pertama. Yogyakarta. Gava Media.
- Rivai, V dan Sagala E.J, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Perusahaan*, edisi ke-2, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications ninth edition*. USA: Prentice Hall Inc.
- Rosari, S. (2009). Hubungan antara Budaya Perusahaan dengan Persepsi Terhadap Pengembangan Karier pada Karyawan. *Visi*, 17, 255-267
- Scott, W. D. 1977. *Personnel Management: Principles, Practice, and Point of View*. New Delhi: Tata Mc Graw Hill Book Co. Ltd
- Setiawan, A. (2010). *Business Process Management*. Retrieved from <http://andriboy.com/aku-bosan-menjadi-pegawai>.
- Shapiro, M. Ingols, C., Blake, S. (2008). Confronting Career Double Binds: Implications for Woman Organizations and Career Practitioners. *Journal of Career Development*, 3, 309-333.

- Steve, W., Randall, S., Susan, J., (2010). *Managing Human Resource*. Edisi Sepuluh. Salemba Empat.
- Thewinarti, F. (2004). Peran Partisipasi Pengambilan Keputusan dan Persepsi Tentang Pengembangan Karir terhadap Komitmen Karyawan Perusahaan. (*Unpublished Master's Thesis: Universitas Gadjah Mada*)
- Toly, A.A. (2001). Analisis Faktor Faktor yang Memengaruhi Turnover Intention pada staf kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8.
- Tser, Pao, dan Ching, (2004). An investigation of career development programs, job satisfaction, professional development and productivity: the case of Taiwan. *Human Resource Development International*, 7: 441-463
- Wardana, H. (2008) Role of Career Development Perception and Work Competence on Toward Employee Job Performance PT. TSPM. (*Unpublished Master's Thesis: Universitas Gadjah Mada*)
- Widyanti, R., (2012). The Perception of Individual and Organizational Careers In Increasing The Organizational Commitment. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 15: 231-244.
- Wijono, S., (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Wright, T.A., & Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33, 141-160
- Yan, Z. Liping K. (2010). A Research on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Personality Traits and Turnover Intention Based on Gender Differences. Economic and Management School, Wuhan University
<http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201003/2010cygchy03a3.pdf>
- Zulkarnain, (2006). Persepsi Pengembangan Karier dan Intensi Turnover pada Karyawan yang Bekerja pada Public Service Corporate. *Psikologia*, 2.
- Zulkarnain, Mahamood, Y. Omar, F. (2010). Implication of Career Development And Demographic Factors on Quality of Work Life. *Jurnal Psikologi*, 37.
- Zulkaranin, A. & Akbar P.K. (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: *An Empirical Study. International Journal of Innovation and Applied Studies*, ISSN 2028-9324, 3, 662-671 © 2013 Innovative Space of Scientific Research Journals. <http://www.issr-journals.org/ijias/>